

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FLÁVIA CARDOSO GONÇALVES**

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE  
UMA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EM RONDÔNIA**

**Trabalho de Conclusão de Curso**  
**Artigo**

Cacoal  
2008

**FLÁVIA CARDOSO GONÇALVES**

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE  
UMA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EM RONDÔNIA**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Wellington Silva Porto

Cacoal  
2008

# **O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE UMA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EM RONDÔNIA**

**Por**

**FLÁVIA CARDOSO GONÇALVES**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Curso de Administração de empresas, para obtenção do grau de Bacharel em Administração, mediante a Banca Examinadora, formada por:

---

**Presidente**

**Prof. Ms. Wellington Silva Porto – Orientador/UNIR**

---

**Membro**

**Profº. Ms Marcelo Ferreira Tete. - UNIR**

---

**Membro**

**Profª. Ms. Maria Bernadete Junkes - UNIR**

Cacoal  
2008

## **DEDICATÓRIA**

A minha família, esposo e filho, pelo apoio e compreensão em todos os momentos, até mesmo na ausência. A meus pais por acreditarem em minha capacidade de realizar os sonhos que eles mesmos sonharam para mim.

## **AGRADECIMENTO**

A DEUS por ter me criado e permitido que alcançasse mais esta conquista;

A meu esposo pelo apoio incondicional e por acreditar em minha capacidade de realização;

A meu filho por trazer grande alegria a minha vida;

A meus pais por estarem sempre a meu lado em todos os momentos;

## O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE UMA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EM RONDÔNIA

Flávia Cardoso Gonçalves <sup>1</sup>

### RESUMO

O objetivo neste artigo é a verificação do uso de planejamento estratégico na gestão das atividades em uma cooperativa de transporte. Para esta análise se tomou por instrumento de estudo a cooperativa de transportes de Cacoal, COOPERCAL. Para tal abordou-se, a princípio, características da empresa cooperativa e um breve conceito de gestão e planejamento. Em seguida se apresenta o resultado da pesquisa.

**Palavras-chave:** Cooperativa. Gestão. Planejamento. Estratégia.

### INTRODUÇÃO

No mundo globalizado as organizações buscam crescimento e para isso procuram os melhores métodos de gestão. Nas cooperativas não é diferente, pois, são empresas que procuram se estabelecer no mercado, crescer e se expandir como qualquer organização. Mantendo um padrão para competir com seus produtos e serviços. Conforme Oliveira (2006), nas cooperativas, como em qualquer outra organização, existem dificuldades de implantação ou até mesmo de compreensão por parte dos gestores do melhor método de gestão que satisfará às necessidades particulares da mesma.

A questão da gestão de cooperativas vem sendo tratada de forma empírica ao longo do tempo, devido ao fato de que as mesmas se formam a partir de problemáticas locais. Não se levando em consideração a necessidade de planos estruturados e específicos. Não se considerando o tipo de negócio e as particularidades do contexto em que está inserida a cooperativa. O desenvolvimento de um planejamento estruturado na gestão das cooperativas é uma questão ainda

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus* de Cacoal, sob a orientação do Professor Mestre Wellington Silva Porto.

pouco discutida no meio cooperativo. De acordo com Campos e Lopes (2006), pode proporcionar grandes mudanças no modo de administrá-las, uma vez que esse tipo de governança corporativa tem se difundido grandemente pelo país. E se tornado importante potencialidade econômica devido às vantagens competitivas em relação às empresas capitalistas.

Ponderando quanto à importância do uso de ferramentas eficazes para a administração das cooperativas. O presente estudo se propõe a observar a administração de uma cooperativa do ramo de transporte de cargas a fim de verificar se a mesma utiliza o planejamento na gestão de suas atividades para obtenção de melhores resultados. De modo que se questiona, quais elementos são levados em consideração no planejamento e gestão da cooperativa de transporte pesquisada?

Propõe-se neste estudo observar a administração de uma cooperativa do ramo de transporte de cargas, COOPERCAL, em atividade na cidade de Cacoal, no sentido de verificar como esta tem procedido quanto a sua gestão, se por meio de planejamento, seja de curto, médio ou longo prazo, ou empiricamente como em algumas cooperativas.

Para tal verificação foram utilizadas técnicas de pesquisas já conhecidas, para melhor definição e fundamentação dos elementos em discussão foi feito o uso da pesquisa bibliográfica e descritiva. E da pesquisa de campo conforme descrito por Fachin (2003), detém-se na observação do contexto no qual é detectado um fato social. O método foi o estudo de caso. Para coleta dos dados se utilizou de um roteiro de entrevista composta por questões abertas o que dá maior liberdade de expressão ao pesquisado. A pesquisa foi realizada no mês de novembro de 2008 na referida cooperativa. A população pesquisada foi composta pelos dirigentes da cooperativa. Sendo que as entrevistas foram feitas com os três membros da diretoria.

Através dos elementos mencionados anteriormente se observou e coletou dados para a identificação do uso ou não de planejamento no desenvolvimento das atividades da cooperativa pesquisada.

## 1 EMPRESA COOPERATIVA

As cooperativas são empresas que competem diretamente com outras empresas no mercado, no entanto, se distinguem das demais na forma como surgem. Conforme Oliveira (2006), estas surgem do interesse comum entre um determinado grupo de pessoas. Da necessidade em acessar de maneira conveniente os meios de produção para satisfação de suas necessidades econômicas e produtivas. Conforme Oliveira (2006 p. 7-8):

Pela própria dificuldade de enfrentar o crescente nível de competitividade entre empresas, as pessoas procuram agrupar-se, já que assim suas atividades podem ser mais bem desenvolvidas e operacionalizadas, na busca de resultados comuns e compartilhados.

Rios (2007) mostra que, as características das empresas cooperativas mais marcantes em relação às organizações de natureza capitalista, é o fato de indivíduos associados estenderem suas próprias empresas individuais, abrindo assim um caminho para prestar serviços e angariar recursos para seus próprios associados-proprietários-usuários. Suas atividades individuais passam, portanto, a fazer parte das atividades totais da empresa. Além disso, na forma cooperativa a organização mantém a unidade do controle da empresa, pois o associado não é apenas um usuário, mas sim proprietário. Ativo na tomada de decisões e na aplicação das mesmas, uma vez que possui voz e voto na organização. As organizações cooperativas são administradas democraticamente, onde os membros que contribuem para a constituição do capital social, também organizam a gestão dos recursos para que seja feita a divisão proporcional dos benefícios. O cooperativismo abre várias portas, sendo adotado em todas as classes e sempre como associação de pessoas e não de capital.

Ainda segundo Rios (2007, p. 21), “Pode-se definir uma cooperativa como uma associação voluntária com fins econômicos, podendo nela ingressar os que exercem uma mesma atividade.” Ou seja, pessoas com interesses comuns, que se unem com os mesmos objetivos econômico-financeiros, a fim de eliminar os intermediários entre a produção e a comercialização dos bens ou serviços oferecidos. Daí decorre a máxima que afirma que o excedente produzido seja



devolvido aos cooperados proporcionalmente à medida de sua participação na cooperativa. Todas as instituições denominadas cooperativas têm algo em comum, são associações de pessoas, de pequenos produtores ou mesmo consumidores que se unem para alcançar fins comuns por uma troca de serviços coletiva.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das particularidades das cooperativas, que as diferenciam das sociedades não cooperativas.

**Quadro 1-Principais diferenças entre cooperativas e empresas privadas**

Características principais	Sociedade cooperativa	Sociedade não cooperativa
Quanto à formação da sociedade	Pessoas	Capital
Quanto à tomada de decisão	Voto igualitário	Voto proporcional ao capital
Destino dos resultados	Retorno aos associados	Retorno aos investidores
Denominação do resultado	Sobra	Lucro
Número de proprietários c/ poder	Grande	Pequeno
Cliente	Consumidor e proprietário	Só consumidor
Resultados negativos	Não sujeitas à falência	Sujeitas à falência

Fonte: Pedrozo (1993).

Campos e Lopes (2006), observam que o cooperativismo tem se tornado importante em meio ao mercado capitalista brasileiro e desenvolvido um papel relevante por contribuir para a prática de produção não-capitalista e mesmo assim sobreviver competitivamente neste mercado. Visto que, neste início de terceiro milênio as cooperativas têm assumido um importante papel no cenário econômico brasileiro, e tem sido cada vez mais freqüente o surgimento dos mais variados tipos de cooperativas. Pois se apresentam como uma alternativa de geração de emprego e renda a uma população antes excluída do processo produtivo. Para tanto, essas organizações têm se valido de práticas administrativas eficazes como planejamento estratégico. O que lhes dá a oportunidade de se manterem no mercado competitivo

melhorando seu desempenho por meio de ferramentas que alavancam a administração dessas cooperativas.

Muitas vezes os conceitos apresentados e características identificadas ficam somente nos estatutos e regimentos das cooperativas, como observado em Rios (2007, p.15), “Em face a diferenciação das classes sociais, como situar então a niveladora proposta cooperativista, mais uma vez chave-mestra de várias portas?”. Pois para ser possível o funcionamento da empresa cooperativa é necessário regulamentar e delimitar os poderes, tanto entre associados quanto da cooperativa em relação à sociedade. Dessa forma, o trabalho da organização produzirá efeito positivo tanto para os associados quanto para a comunidade onde se localiza a cooperativa. Por isso as cooperativas devem ser administradas utilizando-se adequados modelos de gestão de acordo com o ramo de atividade desenvolvido. As novas tecnologias e os modelos de gestão contemporâneos vêm transformando o sistema produtivo e levam as empresas a lutar cada vez mais por competitividade. Destaque-se que, as organizações cooperativas apesar de objetivarem o bem estar social de seus cooperados, no entanto, são sociedades econômicas, e buscam resultados para atingirem seus objetivos no mercado, pois disputam a preferência dos usuários assim como as empresas capitalistas. Em decorrência disso, a capacidade de planejar estrategicamente a gestão das mesmas é cada vez mais nítida.

## 2 PLANEJAMENTO E GESTÃO

Pode-se definir planejamento como um processo de tomada de decisões, com o melhor conhecimento possível das conseqüências futuras decorrentes dessas decisões. A organização sistemática para programar as decisões leva aos resultados esperados. Santos, Marion e Segatti (2002, p.15), afirmam que: “[...] planejamento é a abordagem sistemática da tomada de **decisões estratégicas** pelas empresas.” Ou seja, a sistematização de determinadas práticas tornam as decisões em estratégias dentro da administração das organizações. Oliveira (1997) afirma que a administração estratégica promove a interação entre os ambientes interno e externo

da empresa, porque busca o equilíbrio entre o que se pretende fazer e o que está ocorrendo no cenário externo da organização.

O planejamento é a base das atividades gerenciais, pois estabelece caminhos a serem seguidos a fim de alcançar o objetivo estabelecido, demarcando no tempo as ações a serem desenvolvidas. Crúzio (1999), diz que os problemas relacionados à tomada de decisão da cúpula administrativa devem-se ao fato de não corresponderem às expectativas de resultados da cooperativa. Espera-se que a cooperativa atinja um determinado resultado, no entanto as decisões implementadas não acordam com as ações necessárias para obtenção do resultado esperado. Maximiano (2004), comenta ainda que o processo de planejamento depende das decisões do presente que influenciaram diretamente no futuro. Diante do impasse a alternativa mais viável seria o estabelecimento de um plano estruturado, determinando as ações a serem implantadas no tempo correspondente.

Para Oliveira (2007, p. 4), “O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.” Portanto a implantação de um modelo de planejamento e gestão requer uma continuidade, pois as decisões presentes influenciarão futuramente. Essa continuidade reduz as incertezas e aumenta a possibilidade de atingir os objetivos estabelecidos. A tarefa de planejar é complexa e exige do gestor uma dimensão de futuro muito apurada. Tudo isso dentro de um ambiente sujeito a mudanças constantes, o que exige do planejamento uma flexibilidade muito grande.

Ainda de acordo com Oliveira (2007), dentro de uma organização, o planejamento divide-se em três níveis: planejamento estratégico, tático e o operacional. O planejamento no nível estratégico é mais amplo, abrange toda a organização e é desenvolvido pelos diretores e este planejamento estrutura os demais planejamentos (tático e o operacional). O planejamento no nível tático é realizado no âmbito dos departamentos e geralmente é de curto prazo. O planejamento no nível operacional é de curto prazo destinado a desempenhar as tarefas realizadas na organização. Nas cooperativas, o conselho administrativo é responsável pelo planejamento no nível estratégico, que posteriormente é apresentado aos cooperados em reuniões ordinárias, onde são submetidos à aprovação pela maioria.

De acordo com Bialoskorski Neto, Nagano e Moraes (2006), os resultados das cooperativas tem sido comparados com as demais empresas do mesmo ramo de atuação. Fazendo-se necessário a implantação de métodos eficazes para obtenção de resultados satisfatórios dentro destas organizações. No caso das cooperativas de produção, o planejamento deve respeitar os aspectos produtivos, sem esquecer das relações comerciais. A gestão administrativa alcança esses dois aspectos. Sendo que os aspectos produtivos estão limitados ao ambiente da cooperativa, enquanto os comerciais acontecem no ambiente externo. A gestão é o processo desenvolvido para operacionalizar as atividades dentro do planejamento que organiza, direciona e avalia os resultados da cooperativa.

As cooperativas passam por um processo de modernização de suas atividades de maneira que a profissionalização de seus gestores tem se tornado indispensável. Neves, Zilbersztajn e Neves (2006) argumentam que as cooperativas atualmente se organizam profissionalmente, levando em consideração a qualificação de seus gestores, a evolução tecnológica e estratégica. De modo que, a qualidade da gestão opere de forma a agregar valor aos produtos e serviços. Observa-se a evolução no processo de gestão das cooperativas que passaram a pensar e agir profissionalmente, imprimindo a consciência de que a utilização de ferramentas adequadas garante o sucesso no mercado. O treinamento e capacitação de gestores tem se tornado indispensável para a sustentação das cooperativas. A gestão das cooperativas tem evoluído juntamente com a administração, devido ao fortalecimento constante destas organizações e o crescente aparecimento de novas unidades. A capacitação profissional em cooperativas deve ser estendida também aos cooperados, pois são eles que irão monitorar os resultados das ações dos gestores e devem estar preparados para cobrar de maneira eficaz.

Dentro do contexto da administração de cooperativas vários fatores devem ser considerados, visto que nessas organizações o modelo de gestão a ser adotado leva em consideração a competitividade no mercado em que atua e demais características que as diferem das empresas tradicionais. Segundo Farina (*apud* CALLADO, 2006, p. 4):

A importância da apropriação de práticas administrativas sistemáticas dentro dos negócios agroindustriais [...] evidencia as relações entre os segmentos componentes de uma cadeia produtiva relativamente aos padrões de concorrência, crescimento e competitividade.

Para Oliveira (2006), considerando o atual contexto do cooperativismo no Brasil, fica cada vez mais clara a necessidade de alternativas flexíveis no planejamento das funções e atividades das cooperativas. A implantação de um modelo de gestão adequado torna o processo mais estruturado, interativo, e sólido na operacionalização das atividades da cooperativa. Algumas utilizam na organização de suas funções e atividades mais de uma alternativa de planejamento estratégico. Respeitando a necessidade de exploração adequada da criatividade dos dirigentes e ampliando o leque de abrangência da cooperativa.

Ainda em Oliveira (2006, p. 84), considera-se que, “O modelo de gestão pode ser o principal instrumento administrativo para a cooperativa interagir com a comunidade.” Ou seja, a adoção de práticas administrativas contundentes com a realidade do atual cenário econômico brasileiro só tende a fortalecer mais as organizações cooperativas. Contribuindo para o crescimento e desenvolvimento das mesmas.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A seguir, apresenta-se uma breve caracterização da empresa pesquisada, onde são apontados os principais fatos do seu surgimento e logo em seguida o quadro 2 contendo uma síntese da pesquisa realizada na cooperativa.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Cooperativa de Transportes de Cargas Cacoal Ltda., Coopercal, fundada em 05/07/2005, a princípio contava aproximadamente com o número de 35 (trinta e cinco) cooperados. Surgiu da necessidade de fomento do mercado de transporte de cargas nessa região, visto que o mesmo era pequeno e de difícil desenvolvimento

devido à burocracia que o envolve. A cooperativa trabalha essencialmente com o transporte de cargas, focando a prestação de serviço às indústrias frigoríficas da região que terceirizam o transporte da produção.

A cooperativa se formou a partir do interesse de alguns donos de veículos de transportes de cargas e demais empresários que enxergaram uma oportunidade interessante no ramo. Como a maioria das cooperativas o histórico da COOPERCAL não se difere muito, nascida da dificuldade de enfrentar o crescente nível de competitividade entre empresas, os proprietários dos veículos procuraram agrupar-se, já que desta forma suas atividades poderiam ser mais bem desenvolvidas e operacionalizadas, em busca de resultados comuns. Acreditando nessa premissa a cooperativa permanece no mercado há três anos. A estrutura administrativa é composta respectivamente pelo presidente, diretor administrativo e diretor financeiro. Contando atualmente com o quadro de 62 (sessenta e dois) cooperados.

No quadro 2 observam-se alguns aspectos da estrutura de planejamento da cooperativa apurados durante a pesquisa.

**Quadro 2 - Resultados da Pesquisa**

<b>Elementos da Estrutura de Planejamento</b>	<b>Resultados Obtidos</b>
Nível estratégico:	Responsável pelo planejamento das atividades a serem desenvolvidas;
Prazo médio de planejamento na cooperativa;	Um ano;
Adaptações a serem feitas no planejamento:	Submetido à assembléia, responsável pela aprovação e modificação do plano original;
Mudanças repentinas de mercado:	Retração ou aumento da capacidade da força de trabalho;
Vantagens competitivas consideradas:	Legislação cooperativista;
Modelo de gestão:	Dificuldades de identificação de um modelo de planejamento que melhor atenda as necessidades da cooperativa.

Ao observar a estruturação das funções da cooperativa verifica-se que a mesma segue o modelo de departamentalização funcional, conforme descrito por Oliveira (2006), onde as atividades são agrupadas de acordo com as funções da cooperativa. No geral, entre cooperativas e empresas é o modelo mais utilizado. Na cooperativa pesquisada apresentam-se três áreas funcionais conforme descrito anteriormente. Algumas das vantagens consideradas neste modelo de departamentalização são grande estabilidade, segurança e concentração de uso dos recursos. Este modelo segundo o autor é recomendado às cooperativas com pouca linha de produtos ou serviços.

### **3.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

As atividades da cooperativa pesquisada são planejadas pelo nível estratégico que compreende a diretoria administrativa da mesma conforme descrito em Oliveira (2007, p. 18), “O planejamento estratégico é, normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa [...]”. Em seguida o planejamento é submetido à aprovação dos cooperados em assembléia ordinária. Geralmente se planeja os objetivos para o ano e dentro desta ordem cronológica são decompostos em objetivos de curto, médio e longo prazo. Para que o planejamento atenda às necessidades da cooperativa é necessário profissionalização dos executivos que as conduzem. Conforme defendem Neves, Zylbersztajn e Neves (2006), onde descrevem a mudança de postura das cooperativas brasileiras após a quebra de algumas, passando a introduzirem gestão empresarial conduzida por executivos capacitados. Na cooperativa pesquisada, em relação a esse aspecto observam-se semelhanças parciais ao descrito anteriormente, pois dos três membros da diretoria da cooperativa apenas um possui formação acadêmica profissionalizante em relação ao cargo ocupado na cooperativa.

Quanto à execução do planejamento, verifica-se que a cooperativa após submetê-lo à aprovação pelos cooperados necessita fazer ajustes para adaptação à

vontade da maioria da assembléia. De acordo com Rios (2007), a igualdade de direito a voto é uma máxima do cooperativismo que ao abolir o patronato torna a função de coordenação democratizada na cooperativa. Ainda segundo Crúzio (1999, p. 25), “A participação do associado no processo decisório determina o que, como e para quem produzir e comercializar, bem como onde e quando investir os recursos gerais da cooperativa”. Depois de feito os ajustes se segue à execução do planejamento, no decorrer do tempo estipulado. Somente haverá novas adaptações caso fatores externos a cooperativa influenciem no plano original, tais como mudança econômica, legislativa e etc. Ou seja, as discussões do conselho administrativo são sempre submetidas à assembléia para que os cooperados estejam informados de todas as ações da cooperativa, e são eles quem profere o resultado final da discussão.

Em relação às mudanças no mercado de atuação a cooperativa adota o seguinte comportamento: uma vez que o mercado se mostre retraído ao serviço prestado pela cooperativa, adere-se a uma diminuição na força de trabalho. Caso aumente a demanda do mercado aumenta-se a força de trabalho. Para se planejar as atividades que serão desenvolvidas durante o ano alguns aspectos são levados em consideração pela cooperativa, tais como: disponibilidade financeira, demanda de mercado e demais aspectos relevantes à atividade da cooperativa. Para estar sempre informada sobre as inovações ligada a sua atividade a cooperativa procura observar os acontecimentos do mercado nos campos tecnológico, estrutural, governamental, de qualidade e concorrência. Esta observação inclui também os concorrentes, que podem funcionar como termômetro do mercado.

Quanto às vantagens competitivas da cooperativa poderia se citar sua constituição jurídica baseada na lei nº. 5764, de 1971, onde menciona a respeito da forma de adesão e controle de seus cooperados, da participação econômica efetiva, também da autonomia e independência dos mesmos, assim como, a educação, treinamento e informação, existindo a colaboração entre cooperativas, que reduz custos, e a preocupação com a comunidade em geral, pois é diferente da constituição jurídica de outras empresas. Porém de acordo com Oliveira (2006), a constituição jurídica das cooperativas, por si só, não pode ser considerada como vantagem competitiva, se a cooperativa não possuir um modelo de gestão eficiente e eficaz. Ou seja, as vantagens das cooperativas não devem ser baseadas somente nas leis que regem sua constituição mais sim na perfeita integração entre seus



clientes e o mercado em geral. O mesmo considera como fato, a tendência de que as cooperativas vão perdendo, com o tempo, determinadas “benevolências governamentais”. E, quando isto acontecer, as mesmas que se basearam nas vantagens de sua constituição estarão em péssimas condições. Em relação à competitividade a cooperativa pesquisada assume em um primeiro momento que as vantagens relacionadas à legislação algumas vezes toma papel importante, no entanto, diante da acirrada competição existente no ramo de atuação somente este aspecto não sustenta a cooperativa no mercado.

Ainda em relação a vantagens competitivas, pode-se dizer que o fato de vários donos de veículos de transporte de cargas se unirem em cooperativa facilita a negociação com os clientes, uma vez que sozinhos não haveria condições de transportar grandes quantidades de cargas para um mesmo cliente. Entre outras vantagens cita-se também o poder de barganha junto ao cliente. Unidos podem negociar melhores condições para não se prejudicarem em relação a preço e a tendência é o aumento do nível de renda dos associados, através de fatores comuns, como a facilitação do relacionamento com as estruturas de mercado existentes. Deve-se mencionar ainda que em comparação com os modelos de empresas convencionais, o cooperativismo distingue-se pelo interesse em objetivos sociais, enquanto as demais visam essencialmente à obtenção de lucros.

Portanto, a competitividade da cooperativa está diretamente relacionada à implantação de um plano para gerir os resultados, conforme defende Oliveira (2006), onde afirma que a competitividade da cooperativa monitorada através de um modelo de gestão tende a elevar os ganhos da cooperativa e encaminhá-la para resultados satisfatórios. Pois a concorrência tem cada vez mais força para atuar no mercado tornando difícil a solidificação de negócios com diferenciais competitivos de pouca distinção entre si.

A respeito da implantação de um modelo de planejamento estratégico para dar mais agilidade às atividades, a cooperativa pesquisada ensaia um tímido plano de metas (objetivos que devem ser alcançados no decorrer do ano). Essa estruturação contempla, em longo prazo, a construção de sua sede administrativa, visto que durante os três anos de sua existência a sede tem sido improvisada em terreno e estrutura emprestados. Outro objetivo descrito como sendo de médio prazo seria o aumento da frota por meio de novos cooperados para expansão do negócio, no entanto, no decorrer do ano com a retração do mercado este objetivo foi adiado.

Diante do exposto remete-se a Oliveira (2007), onde se defende que as incertezas do futuro requer do planejamento adaptações contínuas.

A cooperativa investigada caracteriza-se como sendo uma cooperativa regional, de prestação de serviços, além de não ser monopolista nos seus mercados de atuação devido a concorrência existente. Em relação às dificuldades observadas nessa cooperativa estão: a gestão da cooperativa apresenta problemas e grandes desafios no mercado competitivo em que atua, tendo em vista que seu processo decisório tende a ser lento em comparação a empresas privadas devido à necessidade de respeito aos princípios cooperativos; a necessidade de adaptação contínua às exigências do mercado e a concorrência com outras organizações, as quais possuem vantagens como a rapidez na tomada de decisões e uma maior flexibilidade.

Quanto ao futuro da cooperativa a tendência é que continue crescendo mesmo que de forma lenta, pois está estruturada conforme exige a legislação cooperativista. No entanto, conforme argumenta Maximiano (2004), o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que norteiam a organização por longo prazo. Assim, torna-se necessário maior envolvimento dos cooperados, para que as metas e objetivos traçados pela cooperativa sejam alcançados. Nesse sentido, considera-se que os cooperados não devem somente apontar as estratégias que deverão fazer parte do futuro planejamento estratégico, mas precisam também assumir compromissos organizacional com a cooperativa, para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos e a implementação das estratégias que forem selecionadas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As cooperativas são empresas que se originam com uma estrutura diferenciada das empresas de capital. No entanto, as estratégias de competitividade que as regem não podem diferir das estratégias das empresas não cooperativas. O que é comparável entre essas organizações, são as dificuldades da gestão, que podem emperrar o estabelecimento de estratégias competitivas. Os princípios que tem norteado as ações das cooperativas e aprimorado seu funcionamento permitem ampliar seus mercados e suprirem sua necessidade de atualização.

As principais dificuldades de gestão estratégica em cooperativas encontram-se associadas, às vezes à limitação de recursos, aos problemas de agilidade e eficiência na tomada de decisão, entre outras.

Assim, preservar vantagens competitivas, de maneira que se mantenha a participação no mercado, depende da capacidade de mudança transformando o meio ambiente em que a cooperativa se estabelece de modo a favorecê-la. Apesar de não se poder esperar mudanças rápidas, a dinâmica do mercado competitivo tende a pressionar as cooperativas a se adequarem, tanto em relação à sua estrutura quanto à formulação de planejamentos estratégicos estruturados.

O caso tratado mostra o esforço da gestão da cooperativa investigada no sentido de se adequar ao ambiente competitivo que tem se mostrado, visando competitividade no ramo de transporte de cargas. Apesar das dificuldades de compreensão da estrutura de um planejamento estratégico. As poucas ações que tem sido tomadas em relação ao planejamento de suas atividades se mostram como sendo os primeiros passos em direção a uma estrutura organizada de gestão. A educação cooperativa aos associados também tem se mostrado como um fator crítico, pois não existe incentivo da cooperativa neste sentido. A cooperativa configura-se como uma empresa na qual todos os cooperados devem em conjunto decidir as questões políticas, estratégicas e produtivas. Juntamente com os cooperados deve-se também discutir novas metodologias para utilização das ferramentas gerenciais e estratégicas, pois embora as técnicas tenham sido criadas em meio as empresas capitalistas podem, ao serem repensadas, obter resultados positivos para as cooperativas.

A obtenção dos resultados satisfaz de maneira parcial ao questionamento proposto inicialmente, uma vez que as questões respondidas através de entrevista deixam a desejar em seu conteúdo. A dificuldade na obtenção de dados impressos, onde se possa mensurar de modo mais condizente com a realidade é outro fator crítico em relação à finalização da pesquisa. Existe, ainda, a necessidade de ampliação da pesquisa através da análise de outras organizações cooperativas, além da cooperativa investigada, com o objetivo de avançar na identificação de outros casos relacionados ao assunto e a correlação entre as estratégias corporativas adotadas pela organização cooperativa com o aumento do faturamento, crescimento das vendas e da lucratividade, o que não foi possível realizar neste estudo.

## REFERÊNCIAS

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; NAGANO, Marcelo Seido; MORAES, Marcelo Botelho da Costa. Utilização de redes neurais artificiais para avaliação socioeconômica: uma aplicação em cooperativas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.41, n. 1, p.59-68, jan./fev./mar. 2006.

CALLADO, Antonio André Cunha. (Orgs.) **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS, Maria da Luz Góis; LOPES, Elinete Luisa. Administração da produção artesanal em empresa cooperativa: o caso da Copala. **Revista de Administração**, São Paulo, v.41, n. 2, p.208-216, abr./maio/jun. 2006.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas-RAE**, São Paulo, v.39, n.2, p.18-26, abr./jun. 1999.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

**LEI Nº. 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Política Nacional do Cooperativismo. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L5764.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.

NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agronegócio do Brasil**, São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEDROZO, E. de A. **Análise de cooperativas agrícolas através da utilização de estratégias industriais.** In: ENAPAD, 17. *Anais...* 27 a 29 de setembro de 1993, Salvador, BA. v.5, Administração Rural, 1993.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo.** 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. **Administração de custos na agropecuária.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

## APÊNDICE

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE  
UMA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EM  
RONDÔNIA  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
UNIR – CAMPUS DE CACOAL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Roteiro para Entrevista que servirá de base para elaboração do Artigo de Conclusão de Curso com o Tema: o processo de planejamento na gestão de uma cooperativa de transporte em Rondônia.**

**Acadêmica: Flávia Cardoso Gonçalves.**

1) O que você entende por gestão?

---

2) Qual o nível de escolaridade dos dirigentes?

---

3) Esta cooperativa trabalha com planejamento de suas atividades? Se sim, qual o tempo médio de programação dessas atividades?

---

4) A cooperativa procura se inteirar das mudanças que ocorrem no mercado em que atua? De que maneira?

---

5) Ainda se tratando da atividade desenvolvida qual a posição da cooperativa diante de uma mudança repentina no mercado em que atua?

---

6) Quais as vantagens da cooperativa de transporte em relação a uma empresa convencional do ramo de transporte de cargas?

---

7) Quais elementos são levados em consideração na hora de planejar as atividades a serem desenvolvidas no decorrer do ano, por exemplo?

---

8) Qual o principal motivo do surgimento da cooperativa?

---

9) Existem dificuldades de implantação de um método de gestão para a cooperativa?

---

10) Em que se baseiam as decisões relacionadas à gestão da cooperativa, em um plano anteriormente estabelecido ou de acordo com acontecimentos do mercado?

---

11) O que é considerado mais importante na hora de planejar as atividades da cooperativa?

---

12) O conselho administrativo discute as ações a serem implementadas pela cooperativa?

---

13) Ao se submeter à votação o planejamento elaborado pelo conselho administrativo geralmente permanece ou sofre grandes alterações?

---

14) Os cooperados têm conhecimento de todas as decisões administrativas da cooperativa?

---

15) Qual a tendência para o futuro da administração da cooperativa?

---

16) O que você considera ser um planejamento estratégico?

---



